



Johan Koggink • [Opinie](#)

2 uur



OPINIE

Belangrijkste lessen van juridisch risicomanagement

Onlangs had ik het genoegen om de promotie van Ivar Timmer, hoofddocent en senior onderzoeker bij de Hogeschool Amsterdam, over juridisch risicomanagement online bij te wonen. Juridisch risicomanagement is een actueel onderwerp, denk bijvoorbeeld aan de recente geschillen over de leveringen van AstraZeneca vaccins of het witwasonderzoek bij ABN Amro.



Bewaren

De centrale vraag in het promotieonderzoek van Timmer is hoe juridische afdelingen zich verhouden tot het risicomanagement in organisaties. Daarbij is het beeld dat juridische afdelingen zich hierbij regelmatig te reactief opstellen. Vanuit de literatuur en de praktijk is er een pleidooi voor een proactieve, systematische benadering van risico's vanuit juridisch perspectief. Timmer constateert dat in organisaties veelal nog sprake is van een silomatige benadering, waarbij afdelingen vooral vanuit hun eigen perspectief naar risico-identificatie en -beheersing kijken.

Ter beantwoording van de bovenvermelde centrale vraag heeft Timmer uitgebreid literatuuronderzoek gedaan, professionals geïnterviewd (waaronder hoofden juridische afdelingen) en onderzoek verricht bij drie organisaties (een bank, een gemeente en een universitair medisch centrum). Het is ondoenlijk om in het bestek

van deze column op alle waardevolle bevindingen van Timmer in te gaan. Ik zal mij beperken tot enkele lessen die hij heeft geformuleerd.

Commerciële afwegingen

Allereerst is belangrijk te vermelden dat juridisch risicomanagement in de opvatting van Timmer niet zozeer staat voor het beheersen van juridische risico's, maar primair voor de rol van juridische afdelingen bij het risicomanagement van organisaties. Deze visie bleek onder meer uit zijn antwoord op een observatie van een van de opposenten tijdens de promotie, die zich afvroeg hoe juridisch risicomanagement zich verhoudt tot commerciële afwegingen. Het is een bekend gegeven dat juridische afdelingen de neiging kunnen hebben om de juridische lat hoog te leggen, waardoor deals worden vertraagd of geblokkeerd.

Timmer noemde toen het voorbeeld van een analyse van IBM hoe vaak een clausele in een specifiek contract tot een zaak had geleid. Dit leidde ertoe dat IBM meerdere clauses schraptte, hetgeen strikt genomen leidde tot een zwakkere juridische positie, waarmee het belangrijke commerciële aspect 'time to signature' wel aanzienlijk werd verkort. Het illustreert dat het verstandig juridisch risicomanagement kan zijn om een verslechtering van de rechtspositie te accepteren, ten gunste van een sterkere commerciële positie.

Hieronder een aantal belangrijke lessen die Ivar formuleert in zijn proefschrift.

'Voorbij het papier'/'Beyond tick-the-box'

Borg dat risicomanagement daadwerkelijk bijdraagt aan betere besluitvorming en een integrale benadering van vraagstukken en niet verwordt tot een papieren exercitie. Van belang is hier het ontwerp van een realistisch beleid rondom risicomanagement en risicobereidheid. Bij dat ontwerp moeten alle relevante stakeholders worden betrokken.

'Today's conduct will be judged by tomorrow's rules'

Juristen moeten zich in hun advisering niet beperken tot een toetsing aan juridische kaders, die immers vaak veranderlijk zijn en onder invloed staan van maatschappelijke ontwikkelingen. Andere perspectieven, zoals strategische doelstellingen, economische en personele aspecten, organisatorische waarden en maatschappelijke ontwikkelingen moeten worden meegenomen, zodat toekomstgericht en breed wordt geadviseerd.

'Dat je elkaar verstaat, wil niet zeggen dat je elkaar begrijpt'

Risico-inventarisaties en rapportages zijn zinloos wanneer de interpretaties van gebruikers sterk uiteenlopen. Een gemeenschappelijke taal is dan ook essentieel

voor effectief risicomanagement.

‘Vision without execution is nothing’

Zorg voor implementatie van het (juridisch) risicomanagementbeleid door communicatie en scholing. Dit is een continu proces waarbij ook aandacht dient te bestaan voor nieuwe medewerkers.

‘Als de wereld verandert, moet je mee veranderen’

Stem de inzet van juridische expertise af op periodieke, strategische risicoanalyses vanuit juridisch perspectief.

‘Everything is designed. Few things are designed well’

Besteed bij de vormgeving van beheersmaatregelen voor (juridische) risico's veel aandacht aan effectiviteit, gebruiksvriendelijkheid en de mogelijkheden van technologische ondersteuning. Betrek gebruikers in het ontwerpproces. Toets of instructies daadwerkelijk worden begrepen. Bevraag gebruikers of maatregelen werkbaar en uitvoerbaar zijn en benut hun inbreng.

‘Our comforting conviction that the world makes sense rests on a secure foundation: our almost unlimited ability to ignore our ignorance’

Zorg dat juridisch professionals bekend zijn met cognitieve biases die voor hun rol in het bijzonder relevant zijn zoals de fenomenen 'availability bias' (het te hoog inschatten van de kans op negatieve juridische gevolgen) en 'loss aversion'.

Juridisch risicomanagement zal ook voor bedrijfsjuristen steeds belangrijker worden, en past ook in de meer strategische rol die van hen wordt verwacht.

*Het proefschrift van Timmer is **hier** verkrijgbaar*

*Lees ook: **M&A-deal uitgelicht: Amavi Capital investeert in Finch, slechts één advocaat betrokken***



Meest gelezen



‘Een arbitragezaak
beginnen tegen Rusland is
niet zomaar iets’

De beer is weer eens los:
werkweek van 95 uur. En
nu?

Q&A Wouter Pors: ‘Geen
wettelijke basis voor limiet
processtukken’
